



Betere telefonische dienstverlening begint bij perspectief van de klant

Wachttijden, problemen met terugbellen en doorverbinden. De telefonische dienstverlening bij gemeenten kent veel dezelfde problemen. De afgelopen maanden hebben de gemeenten Vianen, Barendrecht en Arnhem gewerkt aan de Pilot betere telefonische dienstverlening. In de eerste editie van B&R heeft u dit jaar al een artikel kunnen lezen over de aanpak van de pilot. Inmiddels is de pilot afgerond en bespreken we de resultaten. Om duidelijk aan het licht te brengen waar het aan schort, zijn ze te rade gegaan bij hun klanten. 'Zonder burgers geen beleid.' *Pieter Verbeek, tekstschrijver*



Foto: Katja Schade

Waar steeds meer burgers hun gemeente weten te vinden via websites of apps, is de telefonische dienstverlening nog steeds voor heel veel mensen belangrijk. 'Voor bijna een kwart van de burgers is de telefoon nog steeds het voorkeurskanaal. Een goede reden om de zaken op orde te hebben', vertelt Frank Faber, programmamanager bij het ministerie van Binnenlandse Zaken. Als facilitator was hij betrokken bij de pilot die het afgelopen jaar draaide bij de drie gemeenten.

ken. De resultaten uit die meting waren bij de drie gemeenten nagenoeg hetzelfde: te lange wachttijden en moeite om in contact te komen met de juiste medewerker. In Barendrecht lag de oorzaak daarvoor bij twee factoren, vertelt Marcel Boer van de gemeente. 'Er was onvoldoende verbinding tussen de voorkant (KCC) en de achterkant (vakafdelingen). Daarnaast was er sprake van een cultuur waarin excellente dienstverlening/hostmanship

niet organisatie breed op gelijke wijze werd beleefd.' In Arnhem bleek vooral de Melding Openbare Ruimte (MOR) tot veel vragen en herhalings(telefoon)verkeer te leiden. Klanten moeten zelf contact opnemen om de gemeente of afdeling te herinneren aan de gemaakte afspraken. Deadlines worden, zonder bericht naar de klanten, overschreden. Dat moest dus anders. De tweede stap in de pilot was om het eigen minimum-

Pilot betere dienstverlening

Om die zaken op orde te krijgen hebben de gemeenten eerst geanalyseerd welke problemen er allemaal speelden bij hun Klant Contact Centrum (KCC). Die analyse gebeurde via de zogeheten Net Promotor Score (NPS) voor de Publieke Sector, uitgevoerd door N3Wstrategy. Via dit derde generatie klantenonderzoek werden burgers optimaal bij het onderzoek betrok-

Snappen wat de behoefte is, is wat anders dan de vraag beantwoorden

Gemeente Barendrecht, Vianen en Arnhem hebben gewerkt aan de Pilot betere telefonische dienstverlening. V.l.n.r: Marcel Boer (gemeente Barendrecht), Dennis van Straalen (gemeente Vianen), Frank Faber (ministerie BZK), Lucila Hager (gemeente Arnhem) en Frank Coppens (N3Wstrategy).

ambitieniveau van hun telefonische dienstverlening vast te leggen in servicenormen. Om die normen te realiseren moesten er wel maatregelen worden genomen. Deze kregen de afgelopen maanden vorm. Het effect van die maatregelen peilden de gemeenten weer bij de burger via een vervolgmeting.

Gebruikersperspectief

Zo bleek in Arnhem dat de hoeveelheid vragen significant is gereduceerd bij de MOR. Een belangrijke les die uit het vervolgonderzoek naar voren kwam, was dat klanten niet alleen moeite hebben met trage processen, maar dieperliggende motieven hebben om te reageren. 'Het gaat bijvoorbeeld niet over defecte straatverlichting, maar om veiligheid,' legt

Lucila Hager van de gemeente Arnhem uit, die samen met het Hoofd Klantservice, Elviera Olde Luttikhuis in de pilot werkte. 'Vanuit dat gebruikersperspectief is het belangrijk dat een melding met meer zorg moet worden behandeld. En dat leidt tot positievere reacties. Ik kreeg van een vrouw een vette 9 plus, toen ik voor haar wat stapjes extra deed. Dan krijg je waardering. In het begin van het gesprek was dat nog een 5. Het is machtig mooi hoe mensen reageren als ze aandacht en een luisterend oor krijgen.'

Maatregelen

De afgelopen maanden heeft Arnhem flink gewerkt om het proces van de dienstverlening te verbeteren. Zo heeft ze de Businesscase Spraakherkenning uitge-

werkt. Op basis van spraakherkenning ziet de medewerker meteen op zijn scherm waar de vraag van de klant over gaat. Voor die klant is het prettig dat de medewerker direct weet waar het om gaat. Daarnaast is Arnhem bezig met een app, waarmee klanten makkelijk altijd en overal meldingen bij de gemeente kunnen indienen, en met de ontwikkeling van drie interactieve instructievideo's voor producten waarover vaak wordt gebeld. Doel daarvan is om de selfservice van de klant te verhogen, zodat die minder hoeft te bellen.

Ook Barendrecht nam de afgelopen periode verschillende maatregelen genomen om de dienstverlening richting burger te verbeteren. Allereerst ging dat samen met het programma Excellente Dienstver-



Van Straalen: 'Er wordt bij ons in Vianen nu beter geluisterd naar de burger. We richten ons meer op de behoefte van de burger in plaats van op de wetmatigheid van de gemeente. We werken nu dienstverlenend en niet dienstbepalend.'

lening, waarin medewerkers meer bewust worden gemaakt over hun rol richting klant en over welke bijdrage je als individuele medewerker kunt leveren aan de klantbeleving. Daarnaast is de website omgevormd naar een Toptakenwebsite, wat het navigeren op de site makkelijker maakt voor bezoekers. Ook is Barendrecht gestart met webcare. Inwoners kunnen op laagdrempelige manier via social media in contact komen met de gemeente. Boer: 'Afgelopen maand hebben we zo'n vijftig vragen beantwoord via social media. We monitoren actief wat er leeft onder de inwoners en spelen hier, waar mogelijk, op in met onze informatievoorziening.' Vooralsnog heeft het echter nog niet geleid tot minder telefoontjes in het KCC. De nieuwe servicenormen staan nu vermeld op de nieuwe producten en dienstencatalogus op de website, zodat bezoekers weten waar ze aan toe zijn.

Vianen voerde de verbeteringen in eerste instantie vooral uit in de front office, het KCC. Medewerkers gingen werken met dubbele schermen, zodat ze sneller kon-

den schakelen tussen informatie en systemen. Ook is de kennisbank uitgebreid, zodat medewerkers zelf meer informatie kunnen opzoeken en onnodige contacten met de vakafdelingen kunnen vermijden. Dat leidde niet meteen tot een succes. De wachttijden voor de burger aan de telefoon namen namelijk toe. Om dat op te vangen heeft Vianen het afgelopen jaar de bezetting in het KCC verdubbeld. Verder heeft de Utrechtse gemeente een Dienstverleningsmakelaar aangesteld (zie kader), die helpt bij contacten met ontevreden burgers. 'Verwachtingsmanagement is enorm belangrijk in het contact met de burger', vertelt Dennis van Straalen, coördinator Klantcontactcentrum van de gemeente Vianen. 'Wij geven in onze gesprekken aan wat de servicenormen zijn. Houden wij ons daar niet aan en belt de burger ons opnieuw, dan wordt de Dienstverleningsmakelaar ingezet.'

Wat schiet de burger ermee op? Maar natuurlijk werken alle drie de gemeenten maar voor één doelgroep: hun inwoners. Wat schiet de burger nu op

De Dienstverleningsmakelaar

De Dienstverleningsmakelaar in Vianen neemt contact op met een ontevreden burger, zoekt uit wat er aan de hand is en zorgt ervoor dat er dezelfde dag weer contact wordt opgenomen. Dit contact gebeurt door de verantwoordelijk medewerker, afdeling of eventueel manager. Als dat onmogelijk blijkt, neemt de dienstverleningsmakelaar zelf nogmaals contact op om de situatie te schetsen en kenbaar te maken dat er alles aan wordt gedaan om de burger tevreden te stemmen. Hij stopt niet totdat het is opgelost. Tot nu toe levert zijn inzet positieve reacties van front en back office medewerkers op.

met de genomen maatregelen uit deze pilot? Van Straalen: 'Er wordt bij ons in Vianen nu beter geluisterd naar de burger. We richten ons meer op de behoefte van de burger in plaats van op de wetmatigheid van de gemeente. We werken nu dienstverlenend en niet dienstbepalend. Klanttevredenheid is een mindset die meer oplevert dan 5 minuten van jouw "kostbare" tijd aan de telefoon. Snappen wat de behoefte is, is wat anders dan de vraag beantwoorden.' Uit de tweede meting blijkt dat in Vianen de bereikbaarheid toeneemt en de afhandeltijden korter worden. 'Maar we zijn er nog niet', stelt Van Straalen. 'Door middel van beleving, communicatie en verwachtingsmanagement dienen wij de ontstane vooroordelen te laten verdwijnen. Dit heeft tijd nodig. Het moet gemeente breed worden gedragen.' Ook in Barendrecht zijn de telefonische wachttijden fors en structureel gedaald: naar onder de één minuut. Een terugbelactie na de tweede NPS-meting zorgde voor veel positieve reacties.

Het vragen van feedback aan burgers is dan ook van groot belang, stelt Boer. Faber van het ministerie van Binnenlandse Zaken is het daar mee eens: 'Als we continu willen verbeteren en meer agile willen werken, zullen we het klantonderzoek daarop moeten laten aansluiten. Oplossing is om vaker derde generatie klantonderzoek in te zetten.' □

Leerpunten uit de pilot:

- Voortgang ontstaat door continu te verbeteren, met inbreng en betrokkenheid van burgers;
- Borgen is essentieel (onder andere via rapportages in afdelingsoverleg, servicenormen, dienstverleningsmakelaar);
- Het Antwoordconcept wordt aangepast door de backoffice naar voren te halen en de verantwoordelijkheid voor het klantcontact ook neer te leggen bij vakafdelingen;
- Nieuwe kanalen nemen niet de plaats in van telefonie. Telefonie moet juist meer volwassen worden.